

отражающего состояние системы отношений «работник – работодатель» организации I_{EERS} по модели внутреннего рынка труда в диапазоне от -1 до 0.

Для тестирования выдвинутой гипотезы из имеющейся репрезентативной выборки группы российских компаний первоначально экспертным путем были выбраны 52 предприятия, в которых предположительно исходя из косвенных признаков - сферы их деятельности, формы собственности, размера, возраста - существовал внутренний рынок труда. Для каждого из объектов наблюдения были вычислены значения логит – показателей ключевых компонент - K_1, K_2, K_3, K_4 и соответствующее значение индивидуального интегрального показателя - i_{EERS} . В соответствии со спецификациями (представлено в таблице 2) были рассчитаны оценочные значения ключевых компонент $\hat{K}_1, \hat{K}_2, \hat{K}_3, \hat{K}_4$ и определены значение индивидуального интегрального логит - показателя \hat{i}_{EERS} .

На основе полученных оценок был проведен расчет интегрального логит - показателя как среднее значение из определенных ранее значений логит - показателей по каждой ключевой компоненте системы отношений «работник – работодатель» для компаний, обладающих внутренними рынками труда.

В результате применения разработанной методики идентификации внутреннего рынка труда и критерия типологии, обоснованного введением шкалы интегрального логит-показателя с выделением четырех диапазонных значений в рамках установленных границ, были определены современные эмпирические профили внутренних рынков труда по группе уральских промышленных компаний в условиях шокового изменения внешней и внутренней среды.

Изменения стратегий российских предприятий в условиях экономических кризисов: опыт монографического исследования

УДК 338.242

Ружанская Людмила Станиславовна, д.э.н., доцент, зав.кафедрой Теории и практики менеджмента ВШЭМ, ФГАОУ ВПО Уральский федеральный университет им. Первого Президента России Б.Н.Ельцина, 620002, РФ, Екатеринбург, ул. Мира, 19, (343) 375-97-85, l.s.ruzhanskaya@urfu.ru.

Якимова Елена Александровна, старший преподаватель кафедры Теории и практики менеджмента ВШЭМ, ФГАОУ ВПО Уральский федеральный университет им. Первого Президента России Б.Н.Ельцина, 620002, РФ, Екатеринбург, ул. Мира, 19, (343) 350-59-06, e.a.iakimova@urfu.ru.

Зинкович Николай Васильевич, аспирант кафедры Теории и практики менеджмента ВШЭМ, ФГАОУ ВПО Уральский федеральный университет им. Первого Президента России Б.Н.Ельцина, 620002, РФ, Екатеринбург, ул. Мира, 19, zinkovich96@gmail.com.

В статье рассматриваются устойчивые паттерны экономического поведения российских предприятий в рамках двух прошедших экономических кризисов 1998-1999гг. и 2008-2009гг., а также антикризисные действия в современных условиях. Эмпирической базой исследования стали глубинные

интервью лиц, ответственных за принятие стратегических решений, на трех компаниях, работающих в уральском регионе и России. Материалы интервью экспертов дополнены данными управленческого и финансового учета компаний, а также обзорами рынков основной продукции компаний.

The paper investigate patterns of economic behavior of the Russian companies within two last economic crises 1998-1999 and 2008-2009, and anti-recessionary actions in modern conditions also. Deep interviews of the persons responsible for making of strategic decisions, on three companies working in the Ural region and Russia became empirical base of research. Materials of interview are added by managerial and financial accounting of the companies, interview of experts and marketing surveys of industries of the main products of the companies.

Ключевые слова: экономическое поведение предприятий, экономический кризис, антикризисные действия, стратегические решения.

Кризисные явления в российской экономике и экономическое поведение предприятий.

Экономические кризисы в России зачастую вызваны двумя факторами – снижением цен на нефть и необходимостью платить по внешнему долгу. Во время трех кризисов (в конце 1980-х гг, в 1998 г., в 2008 г.) падение цены на нефть и внезапная остановка (sudden stop) по западным кредитам всегда присутствовали одновременно. В ходе девальвации 1998 года вывод денег западными банками из ГКО сыграл не меньшую роль, чем цена нефти. К кризису 2008 года ЦБ и правительство пришли уже с солидным валютным буфером, однако корпорации и банки в ходе «плановой девальвации» получили большую часть этих резервов в виде валютных интервенций. Длительность текущей рецессии будет определяться скоростью восстановления цены на нефть («отскока» по так называемым траекториям V или L). В кризисах 1998-го и 2008 годов распродажи на рынке нефти продолжались недолго и восстановление имело энергичный характер. В текущей ситуации банк UBS прогнозирует, что сочетание как вялого спроса, так и избыточного предложения может растянуть восстановление цен на срок до 60 месяцев. Перегруженность внешним долгом российских банков и корпораций, главным образом находящихся под государственным контролем, в сочетании с санкциями стала причиной беспрецедентного коллапса рубля – даже на фоне других «сырьевых» и «несырьевых» второстепенных валют. Стоимость страховки от дефолта по российскому госдолгу (CDS) выросла в начале года до 5,74% в год против 2,5% еще в начале ноября. За переходом суверенных рейтингов России в «мусорную» зону наверняка последует аналогичный сдвиг на ступень вниз и для российских компаний.

На протяжении последних месяцев Минэкономразвития добавило к своему прогнозу на текущий год два новых сценария исходя из прогноза цены нефти. Прогноз спада ВВП на 3–4%, пожалуй, можно считать консенсусным. Его примут на себя, по-видимому, торговля и строительство, часть промышленности, выпускающая инвестиционные товары, а также IT-сервис [1].

Согласно крупномасштабному опросу (752 промышленных предприятия), проведенному в 2009 году НИУ ВШЭ в рамках второго раунда мониторинга конкурентоспособности промышленности предприятия всех размеров и отраслей столкнулись с последствиями кризиса. Наиболее острыми последствиями кризиса были три: сокращение спроса на продукцию; рост неплатежей со стороны поставщиков и рост стоимости кредитных ресурсов. Сильнее кризис ощутили крупные предприятия с численностью работников более 1000 человек, так как именно эти предприятия были наиболее закредитованными. Кроме того, кризис несильно сказался на наиболее инновационных предприятиях, сделавших крупные инвестиции в 2005-2008гг.

Действия, которые предприятия промышленности предпринимают в качестве реакции на кризис, пока можно оценить как преимущественно консервативные. Среди шагов, которые предпринимали предприятия можно выделить типичные, такие как:

1. задержка платежей поставщикам,
2. перевод части работников на неполную рабочую неделю или выведение их в неоплачиваемые отпуска,
3. сокращение выпуска и отказ от новых инвестиционных проектов.

Средняя доля всех опрошенных, использовавших такие шаги колебалась от 44 до 47 % выборки.

Стратегиями «активной адаптации» стали выход на новые рынки и поиск новых покупателей (41% выборки). Такая стратегия стала характерна для крупных инновационно-активных фирм из регионов со средним потенциалом и расположенным в средних городах.

Снижение цен использовали треть предприятий, в первую очередь предприятия-экспортеры. Повышение цен использовали фирмы с госучастием.

В целом, ситуация в промышленности по оценкам руководителей предприятий выглядела лучше, чем это следовало из макроданных о растущей безработице, неплатежах между предприятиями и накоплении долгов в банковском секторе в 2008-2009гг. Наличие удовлетворительных оценок финансового положения у подавляющего числа руководителей, а также сохранение инвестиционных планов у значительного числа фирм свидетельствовало о резервах экономического роста на уровне компаний [2].

Наблюдается ли эта ситуация в нынешнем кризисе? Есть ли у российских компаний, переживших 2 общеэкономических и множество отраслевых кризисов, типичные антикризисные шаги? Насколько сильна новаторская сторона антикризисного поведения? Что подталкивает компании искать нетипичные меры по поддержанию своего конкурентного положения в отрасли?

Авторы попытались ответить на эти вопросы, опираясь на технику исследовательского множественного кейса, построенного на материалах трех компаний различных размеров (малый, средний и крупный бизнес), работающих на региональном, общероссийском и международном рынках с присутствием и без иностранного капитала. Информационную базу исследования составили материалы глубинного интервью с топ-менеджерами

компаний, начальниками экономических служб, данные управленческого и финансового учета, данные Росстата и аналитические материалы по рынкам основной продукции исследуемых компаний.

Кейс 1: Антикризисные стратегии компаний на рынке электроэнергетики

Электроэнергетика является одной из наиболее значимых отраслей российской экономики. Она определяет развитие не только отдельных государств, но и крупных регионов. Общий рост рынка электроэнергии в России с 2010 г. в среднем составил 3 % в год и сократился в 2013 году на 1%. Электроэнергетика влияет на рост национального благосостояния, пополнение государственного бюджета, а также имеет особое значение в обеспечении геополитических интересов ключевых экономических субъектов отдельных регионов.

Рис.1. Динамика объема производства электроэнергии в России, 2009-2013гг.



Источник: Данные Федеральной службы государственной статистики

В условиях глобализации и развития свободного рынка энергетические компании не могут ограничиваться только своей национальной территорией. Для поддержания своего существования и для роста дохода они вынуждены искать новые рынки сбыта за рубежом.

В связи с этим прежде, чем начать формировать новые бизнес-структуры, очень важно произвести правильную оценку роли, состояния и особенностей зарубежных рынков. Не менее важно определить форму выхода энергетической компании за рубеж и ее инвестиционную стратегию.

Переход на свободный рынок стал основополагающим элементом реформирования, а также гарантией развития российских электроэнергетических предприятий. Несмотря на свойственную данному процессу неопределенность и риски, к российской электроэнергетике стали проявлять большой интерес крупнейшие международные компании. Несколько лет назад в российский рынок электроэнергии инвестировали ряд таких международных компаний, как E.ON (Германия), Enel (Италия), Fortum (Финляндия). Привлекательность для иностранных инвесторов российского рынка электроэнергии обуславливается, прежде всего, возможностью

эффективного инвестирования в развивающийся рынок с высоким потенциалом роста, так как на «старых» рынках со временем эти возможности сужаются и необходимо искать новые рынки сбыта.

Договоры о предоставлении мощности (ДПМ) были предложены как механизм решения проблемы дефицита генерирующих мощностей. При продаже мощности у генерирующих предприятий появляются обязательства по поддержанию их оборудования в соответствующем техническом состоянии и постоянной готовности к выработке электрической энергии. Этот механизм обеспечивает инвестору гарантию возврата инвестиций в строительство. При этом строятся объекты именно в тех местах и именно с такими параметрами, которые нужны энергосистеме [3].

К сожалению, только малая часть инвесторов готова вкладываться в российскую электроэнергетику без ДПМ, то есть без гарантии оплаты мощности и возврата инвестиций. Так, генеральный директор «Энел Россия» Энрико Виале отмечает, что имеющаяся модель рынка мощности в России имеет хорошие фундаментальные основы, тем не менее, она нуждается в определенной доработке: «Для того чтобы компании имели возможность долгосрочного планирования инвестиций, необходимо проводить конкурентный отбор мощности не на год, а на четыре, как это и было предусмотрено. Кроме того, на рынке «на сутки вперед» необходимо создать возможности упрощения прямых контрактов между конечными потребителями и генерирующими компаниями» [3].

Главным отличием текущих кризисных явлений от ситуации 2008 года Энрико Виале считает кризисы рынков недвижимости и кредитования, а также значительное падение роста ВВП в связи с падением курса рубля и политических событий «Украина-Крым» [4].

Стратегические решения компании учитывают опыт прошлых кризисных явлений и адаптированы к различным рискам, вызываемым изменением внешней среды. Так, например, стратегия компании предполагает ведение деятельности одновременно на нескольких зарубежных рынках, что позволяет, во-первых, максимизировать доходы; во-вторых, дает возможность развития собственного персонала за счет обмена опытом; в-третьих, позволяет более гибко использовать имеющиеся ресурсы (в том числе кадровые); в-четвертых, обеспечивает компенсационные механизмы убытков в случае кризисных явлений в одной из стран присутствия [5]. Такая стратегия позволяет сокращать издержки, а также избегать кризисов, связанных с изменениями тарифов или отклонениями иного характера. В случае возникновения политических рисков, политико-социальной нестабильности или войны развитие новых технологий, услуг, продуктов, для которых нужна электроэнергия, или расширение цепочки производства станет более выгодным стратегическим решением для компании в сравнении с продажей бизнес-единицы по сниженной цене.

Кейс 2: Антикризисные стратегии компаний на рынке стоматологических услуг

Российский рынок платных стоматологических услуг активно начал развиваться в начале 90-х гг. XX века. На текущий момент рынок

стабилизировался как в количественном, так и в качественном отношении, достигнув стадии насыщения и определенных пределов роста. По мнению экспертов, конкурентные преимущества стоматологического бизнеса складываются особенно оптимистично для тех вертикально интегрированных компаний, которые умеют концентрироваться на оказании высокоспециализированных услуг.

Рис.2. Динамика объема стоматологического рынка платных медицинских услуг в России, 2005-2012гг., млрд руб., %



Источник: РБК.research

На сегодняшний день на рынке стоматологических услуг можно выделить три типа медицинских учреждений (не считая государственных стоматологических учреждений), оказывающих платные стоматологические услуги:

- одиночные стоматологические клиники, частные кабинеты;
- сети стоматологических клиник;
- медицинские центры и клиники, которые, кроме стоматологических услуг, оказывают и другие платные медицинские услуги.

Особенностью рынка стоматологических услуг является низкая распространенность сетевого формата. Клиники неохотно структурируются в сети. Первоначально в структуре частной медицины преобладали частные врачи – их доля составляла до 60% от общего объема предложений, а на сегодня сократилась до 25%. Важнейшими трендами в области стоматологических услуг эксперты считают активное развитие имплантологии, поскольку в этой нише велика конкуренция среди производителей.

Стоматологическая клиника ООО «Белая ладья» входит в состав холдинга «Ассоциация предприятий» и действует на рынке Екатеринбург с 1997 года. В структуре компании существует 3 филиала (в разных районах города). Конкурентными преимуществами компании на текущий момент можно назвать:

1. наличие инновационного высокотехнологичного оборудования;
2. активное развитие маркетинговых технологий в продвижении услуг;
3. снижение себестоимости за счет технологий дилерства.

По объему выручки за период 2012-2014 гг. компанию можно классифицировать как малый бизнес (объем выручки не превышает \$0,5млн за

календарный год) [6]. В связи с этим в структуре компании нет единицы, выполняющей аналитический функционал, аналитика изменений внешней среды ведется лишь непосредственным собственником. На основании данных интервью можно отметить, что руководство «Белой ладьи» не было подготовлено к кризисным явлениям, не прогнозировало такой резкий скачок курса рубля и реальных доходов населения [6]. Эти факторы, несомненно, оказывают негативное влияние на рынок стоматологических услуг, как в части закупок оборудования, так и в части сохранения объемов продаж. Однако, руководство компании считает, что на текущий момент невозможно использовать импортозамещающую продукцию российского производства. Кризис 2008-2009гг. стал для компании толчком в части переосмысления стратегии, и, не смотря на стабильный рост клиентской базы и объема продаж, в 2010-2013гг. были проведены ряд мероприятий по оптимизации деятельности компании [6]:

1. на 20% сокращена структура административного персонала;
2. договоры поставок оборудования заключены на условиях скидок в размере 28-35%;
3. изменена система мотивации персонала – как врачей, так и администраторов.

Совокупность примененных мер позволила сократить себестоимость в среднем на 12-15%, эти средства расходуются на улучшение клиентоориентированности и маркетинговые мероприятия.

Кейс 3: Антикризисные стратегии компаний на рынке транспортной логистики

Высокая динамичность рынка транспортной логистики является одним из ключевых параметров развития российских территорий, поскольку ярко иллюстрирует уровень вовлеченности регионов в процесс перераспределения товаров как внутри страны, так и на международном уровне. Перспективы развития сферы перевозок и хранения грузов объясняются огромной по масштабам территории Российской Федерации и ее геополитическим положением.оборот рынка транспортно-логистических услуг в 2011 году вырос на 17 %, в 2012 году – на 19 %, в 2013 году – на 14%. [8]. Тем не менее, также существуют факторы, тормозящие развитие отрасли в целом.

При рассмотрении ситуации с развитием сферы логистических услуг в Свердловской области, можно выделить несколько важных особенностей. Благодаря географическому положению Свердловской области логистика в регионе могла бы занять особое место, таким образом можно говорить об упущении конкурентных преимуществ и финансовых потоков в области. Региональной властью логистика пока не рассматривается как эффективная и самостоятельная отрасль бизнеса, как возможная специализация региона – евразийского транспортного перекрестка.

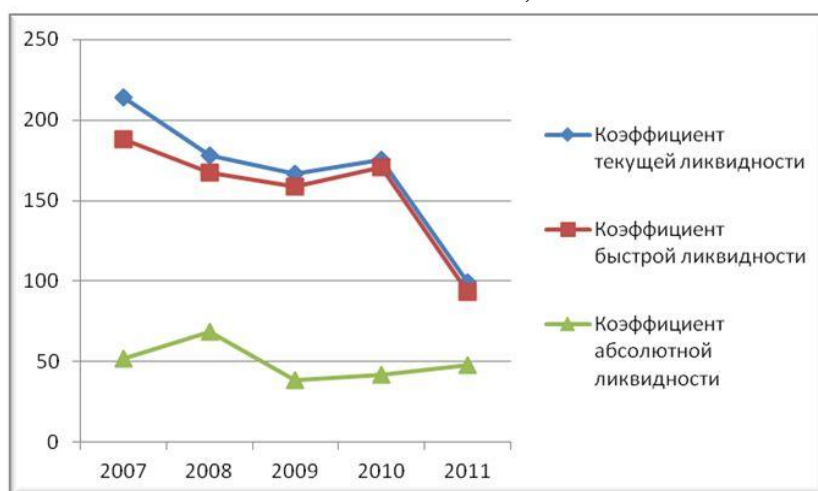
ОАО «Лорри» представляет собой коммерческую организацию, осуществляющую свою деятельность на территории Свердловской области в отрасли автомобильных грузоперевозок и торговли автотранспортными средствами [9]. Темп роста валовой выручки ОАО «Лорри» в течение 2001-2013гг. стабильно превышает показатель в 30%, что является одной из

ключевых стратегических характеристик компании. Интенсивность деятельности логистических компаний в рассматриваемом регионе тесно связана с интенсивностью функционирования добывающего и перерабатывающего производства [8].

В пред- и посткризисный период компания предпочитает конвертировать часть оборотных средств в их абсолютно ликвидные активы (деньги и ценные бумаги), тем самым обеспечивая себе определенный доход и финансовую подушку на случай экстремальной ситуации на рынке. Однако в 2009 наблюдается обоюдная тенденция к снижению значений коэффициентов – финансовый кризис «съедает» все виды активов: от абсолютных до оборотных, включая товарно-материальные запасы – это происходит по причине роста затрат на поддержание операционной деятельности и сохранение стратегического положения на рынке в качестве «газели» во время макроэкономической нестабильности.

Благодаря информации, представленной на рисунке 2, можно сделать вывод относительно направления финансовой политики компании: обеспечение деятельности ценными бумагами и деривативами в период экономической стабильности и замораживание средств в виде оборотных активов в случае нарушения устойчивости рынка.

Рис. 3. Динамика изменения значений коэффициентов ликвидности за 2007-2011 гг., %



Источник: составлена автором на основании данных Системы профессионального анализа рынков и компаний (СПАРК).

В то же время, главной стратегической целью компании остается обеспечение роста доходов.

Для этого компании нужно, в первую очередь, продумывать стратегию финансирования проектов. Стратегия достаточно проста – у компании безупречная кредитная история. У ОАО «Лорри» имеется сейчас 6 банков-партнеров, из которых 5 банков иностранные.

Одной из избранных ОАО «Лорри» стратегий развития является создание дочерних предприятий, которым отдается функция сбыта продукции. Данный вариант полностью нивелирует проблему неосведомленности о региональных особенностях, которая возникает при прямом сбыте, так как

решение задачи сбыта ложится полностью на сотрудников дочерней компании. При этом контроль остается за головным предприятием. Большим преимуществом данной стратегии является возможность компании создать ту структуру предприятия, которая интегрируется полностью в единую структуру компании. Это позволяет использовать сильные стороны существующей компании, учитывая региональную специфику. При этом данная стратегия является одной из наименее затратных, так как происходит минимальный рост управленческого персонала, а доход формируется в виде процента с продаж. На сегодняшний день в России функционирует 14 представительств компании «Лорри», занимающиеся предоставлением услуг в различных регионах.

Заключение

В России не проведены реформы по реорганизации общества, основанного на сырьевой и административной ренте, а не на производительности и эффективности. Глубокий трансформационный кризис (7 лет: 1992-1998 гг.) сменился подъемом экономики через девальвацию рубля. Эффект импортозамещения стал первым этапом восстановительного роста, продлившимся до 2003 года. Второй этап характеризовался оживлением нефтяного рынка. Однако не были решены задачи модернизации ни до кризиса 2008-2009 гг., ни после. Причиной затухания роста производительности труда стало сохранение ресурсной модели экономики. Государственные инвестиции не смогли оживить частные. Замедлился рост производительности труда, вследствие чего замедлился и рост реальной заработной платы.

В этих условиях различные компании для повышения конкурентоспособности используют типичные и нетипичные стратегические шаги. Крупный бизнес, имея достаточный запас финансовой прочности, в состоянии покрывать возможные убытки в течение нескольких лет и рассчитывает на поддержку государственных органов. Крупные компании с международным участием готовы не просто не уходить с российского рынка, а приобретать дополнительные активы по сниженной стоимости.

Средний бизнес, имея значительно меньший финансовый запас, нацелен на сохранение темпов роста выручки за счет открытия дочерних предприятий и расширения географических границ рынка. При финансировании проектов проводятся мероприятия по повышению ликвидности.

Малый бизнес государственную поддержку не рассчитывает, поэтому мероприятия по оптимизации затрат и увеличения рентабельности проводит, начиная с 2010 года. Особую роль в стратегическом развитии малого предприятия в последнее время стала занимать клиентоориентированность и сохранение существующей клиентской базы.

Список литературы:

1. Журавлев С. «Анатомия кризиса» – Эксперт, №7 (933), с.44;
2. Яковлев А.А. Влияние кризиса на поведение предприятий//Журнал Новой экономической ассоциации. 2009. № 3-4. с.226-236;
3. СО ЕЭС. Отчет о функционировании ЕЭС России в 2013 году. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://so-ups.ru/fileadmin/files/company/reports/disclosure/2014/ups_rep2013.pdf;

4. Материалы интервью генерального директора «Энел Россия» ЭнрикоВиале;
5. Романычева А. Сошествие ватт. Состояние дел в российской электроэнергетике [Электронный ресурс]: журн. «Коммерсантъ Власть» №36 от 15.09.2014г. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2558347>;
6. Материалы интервью директора по развитию ООО «Белая ладья» Удаловой Н.В.;
7. Официальный сайт ООО «Белая ладья» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://belaya-ladya.ru/>;
8. Сайт РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.rbc.ru/>;
9. Сайт компании «Лорри» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.lorry.com/>;
10. Российская промышленность (2008): Российская промышленность на этапе роста. Факторы конкурентоспособности фирм. Под ред. К.Р. Гончар и Б.В. Кузнецова. М.: Вершина;
11. В.В. Миронов. Воздействие экономического кризиса на реальный сектор экономики России// Журнал Новой экономической ассоциации. 2009.№ 3-4.с.216-225;
12. Акиндинова Н.В., Кузьминов Я.И., Ясин Е.Г. Российская экономика на повороте. –Изд.дом ВШЭ, Москва , 2014. 26с.

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ЛТ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ - ИМПОРТЕРАХ

Авторы:

**Стукова Е.Н., магистрант ИВШЭМ УрФУ, г. Екатеринбург,
департамента менеджмента II курса и А.А. Яшин, к.э.н., доцент кафедры
теории и практики менеджмента ИВШЭМ УрФУ, г. Екатеринбург.**

Многолетняя практика деятельности российских компаний- импортеров позволяет сделать вывод о том, что уровень логистических издержек, связанных с размещением заказов и передачей их в производство, транспортировкой, складированием традиционно высок. Такой высокий уровень логистических, и в особенности, транспортных издержек безусловно существенно сказывается на результатах деятельности компаний, снижая операционную прибыль, конкурентоспособность, занимаемую долю рынка.

Проблемы снижения уровня логистических затрат в деятельности российских компаний- импортеров приобрели особую актуальность в период экономической нестабильности, особенно, начиная с осени 2014 года. Вдобавок, многие транспортные логистические операторы, вынужденные в условиях анти-российских санкций существенно сократить свою операционную деятельность на западных направлениях, начали процесс освоения восточных рынков и транспортных направлений. Это обстоятельство, очевидно, приведет к усилению конкуренции среди российских компаний- импортеров на Восточном и, в особенности, китайском направлении.

Безусловно, описанные проблемы не имеют простого решения, они носят сложный, комплексный характер. Одним из способов их решения может